



Appui au Ministère de la Promotion de l'Investissement du Togo pour la promotion des investissements dans des filères agricoles au travers du dialogue public-privé

Filière Sésame au Togo - Les 10 étapes du diagnostic stratégique

Avril 2023

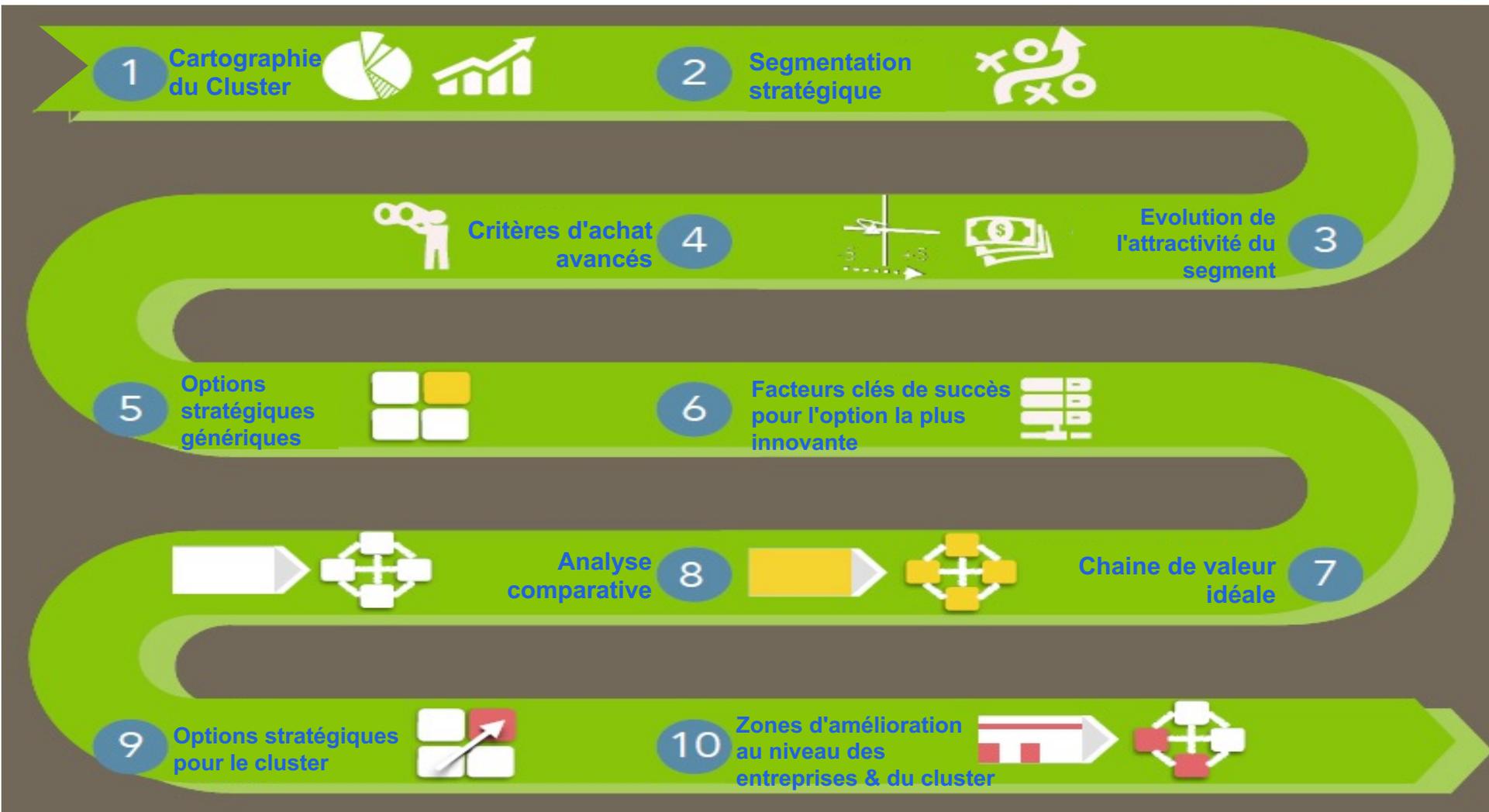
Ce document fait partie d'une intervention soutenue par la Facilité ICR ("Investment Climate Reform"). La Facilité ICR est cofinancée par l'Union européenne (UE), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS) dans le cadre du 11e Fonds européen de développement (FED), le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et le British Council. La Facilité ICR est mise en œuvre par la GIZ, le British Council, Expertise France et SNV. Cette intervention spécifique est menée par COMPETITIVENESS pour le compte de la SNV.

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de COMPETITIVENESS et ne reflète pas nécessairement le point de vue des bailleurs de fonds ou les partenaires d'exécution.

La Facilité ICR soutient les pays et les institutions régionales de l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS) dans leur processus de dialogue public-privé pour créer un climat d'investissement plus propice et durable.

Plus d'informations : www.icr-facility.eu

Implemented by



Les 10 étapes de la formulation stratégique

Implemented by

1^{ère} étape : Rappel de la situation togolaise (cartographie du cluster)

Ingrédient

1

Produits de base



2

Différencié



- Graines de sésame biologique
- Graines de sésame minimalement traitées (nettoyées, décortiquées, grillées)

3

Marché de masse



4

Niche



Le sésame au Togo est positionné uniquement sur le segment des ingrédients de base. Compte tenu des volumes exigés sur ce segment, de sa fragmentation, ce segment n'est pas un domaine de croissance. Le passage progressif à la différenciation est recommandé.

Un segment attractif avec le plus grand potentiel de croissance du volume des exportations, étant donné l'augmentation prévue de la demande mondiale, supérieure à la capacité de livraison.

La concurrence sur les marchés internationaux de masse avec des produits finis de niche est un défi majeur car elle nécessite une marque forte et des efforts de marketing locaux.

- Segment de produits finis de niche pour les marchés haut de gamme.
- Favorise les produits à haute valeur ajoutée.
- Permet l'incorporation de jeunes agriculteurs et transformateurs de produits artisanaux pour répondre à la demande en produits de spécialité.

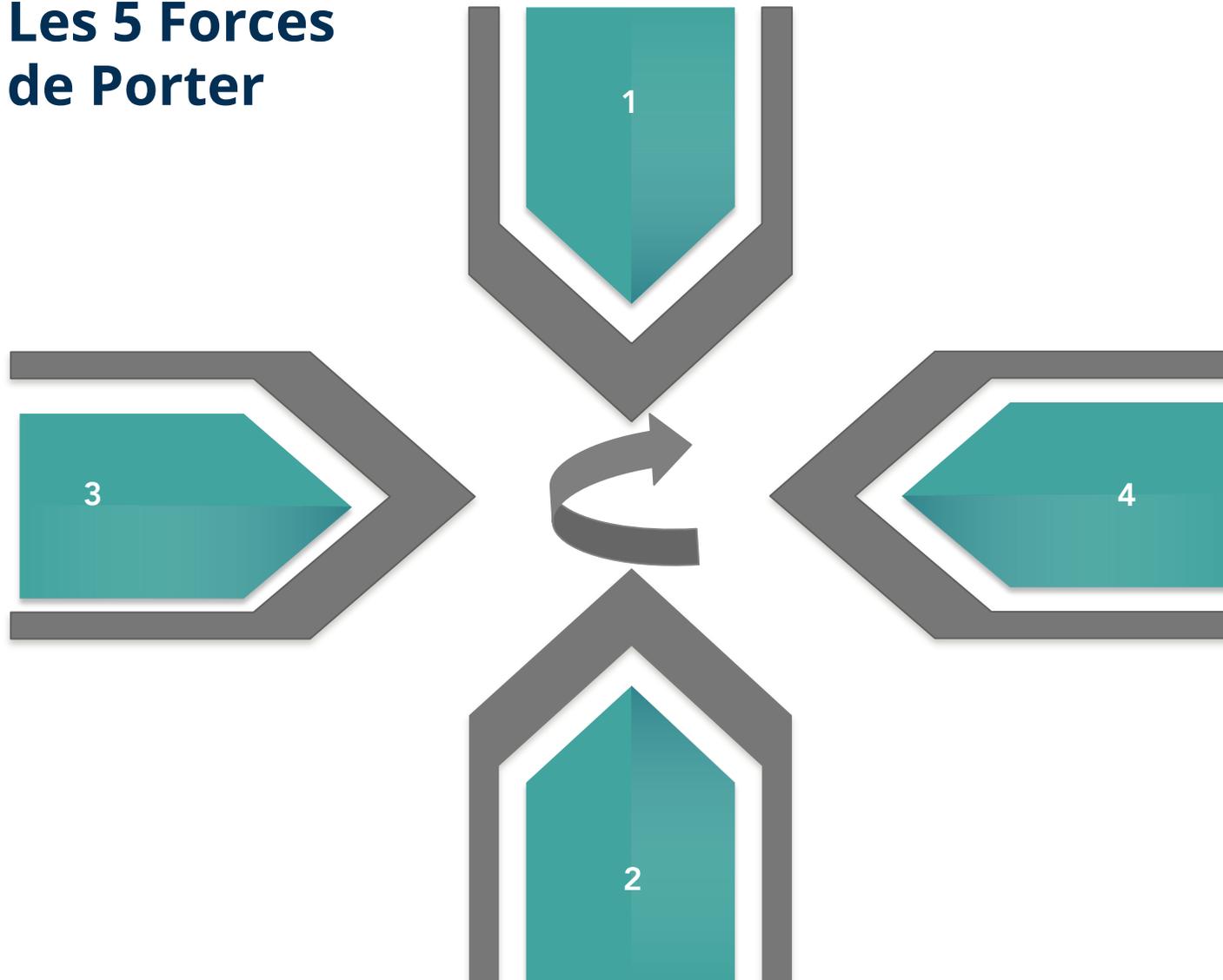
2^{ème} étape : Segmentation stratégique

Il existe 4 segments dans la filière du sésame dans le monde

Segment	Option	Description	Produits	Caractéristiques principales	Concurrence
Ingrédient	Produits de base	Produits indifférenciés présentant des caractéristiques de qualité standard et vendus à l'échelle internationale à un prix fixé par les marchés des matières premières. Les acheteurs sont concentrés et puissants, les volumes échangés élevés.	Graines de sésame indifférenciées vendues en vrac, sans étape de transformation primaire.	<ul style="list-style-type: none"> Segment basé sur le volume avec des marges réduites. 60% de l'offre mondiale par 3 pays : Soudan, Inde, Nigeria. Une concentration extrême des acheteurs qui verticalise la chaîne d'approvisionnement. Distribution concentrée dans le commerce international et polarisée dans le commerce de détail. Les acteurs s'intègrent et se concentrent pour réaliser des économies d'échelle. Les récoltes sont en phase de mécanisation (moissonneuse-batteuse). 	Soudan, Inde, Nigeria, Niger, Tanzanie, Burkina Faso
	Différencié	Produits en vrac qui se différencient par une caractéristique organoleptique distinctive généralement liée à un territoire ou à une variété rare qui offre la possibilité d'avoir une majoration de prix.	<ul style="list-style-type: none"> Graines de sésame biologique Graines de sésame de haute qualité avec un contenu plus nutritif Des graines qui ont subi un traitement primaire minimal 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance dérivée de l'augmentation de la population et des tendances en matière de santé et recherche de qualité. Concurrence spécifique limitée à des produits portant des certifications comme le commerce équitable, l'agriculture biologique etc. Les acheteurs sont des négociants spécialisés qui achètent les graines directement aux exploitations agricoles et les vendent ensuite à des transformateurs à l'étranger. Dans cette chaîne de valeur plus courte, le négociant développe une relation forte avec chaque agriculteur afin de garantir la qualité du sésame. 	Inde, Myanmar, Chine, Éthiopie, Guatemala
Produit fini	Marché de masse	Produits de grande consommation, alimentaires ou cosmétiques, vendus sous une marque reconnue localement ou internationalement ou sous la marque privée du détaillant, principalement en supermarchés.	Huile de sésame conventionnelle et produits dérivés	<ul style="list-style-type: none"> Forte concentration d'entreprises La marque constitue une barrière à l'entrée Grande puissance de distribution (supermarchés) Nécessité d'une chaîne de valeur très efficace 	Europe, Japon, Chine, États-Unis
	Niche	<ul style="list-style-type: none"> Focus sur une niche, ethnique (par exemple, la diaspora haïtienne) ou socio-économique (par exemple, les gourmets) Canaux de distribution spécialisés vendant des mélanges ou des formulations spécifiques. 	Huile de sésame de première qualité, beurre de sésame noir, glace au sésame, condiment gomashio au sésame, boissons et barres énergétiques au sésame.	<ul style="list-style-type: none"> Ce segment est vendu dans des circuits spécialisés qui sont fragmentés. Pouvoir de négociation équilibré La production n'est généralement pas concentrée, bien qu'il puisse y avoir des appellations d'origine. Comme le volume des ventes peut être réduit, il est possible d'entrer sur le marché en tant que petit producteur. 	

3^{ème} étape : Evolution de l'attractivité des segments

Les 5 Forces de Porter



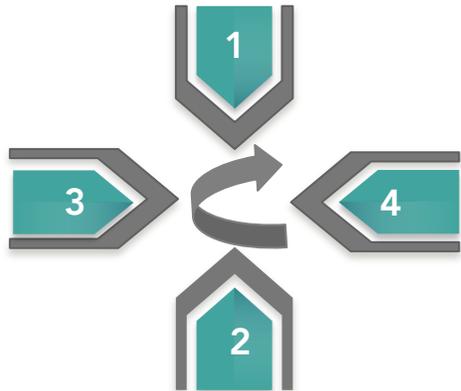
Les 5 Forces de Porter permettent de schématiser la manière avec laquelle les 5 déterminants principaux du jeu concurrentiel s'appliquent sur les producteurs. Les Forces varient selon le segment analysé et expliquent qu'un segment peut être plus attractif que les autres.

Ces 5 déterminants (ou 5 Forces) sont les suivants :

1. Barrières à l'entrée
2. Produits de substitution
3. Pouvoir de négociation des fournisseurs
4. Pouvoir de négociation des clients
5. Intensité de la rivalité

3^{ème} étape : Évolution de l'attractivité du segment « ingrédient de base »

5 Forces de Porter



BARRIÈRES À L'ENTRÉE - HAUTES

- ❖ Accès aux canaux de distribution : être référencé par un grand distributeur ou auprès d'un supermarché
- ❖ Grande échelle de production (logistique, capital humain, investissement...)

citrouille, et des graines riches en protéines et en graisses, sources alternatives de produits d'origine végétale.

INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ - INTENSE

- ❖ La concurrence est féroce

PRODUITS DE SUBSTITUTION - NOMBREUX

- ❖ D'autres graines, comme le tournesol, le lin, la



POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

- ❖ Pouvoir de négociation des producteurs vis-à-vis des fournisseurs équilibré

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES ACHETEURS

- ❖ Faible pouvoir de négociation des producteurs vis-à-vis des clients (offre standardisée)



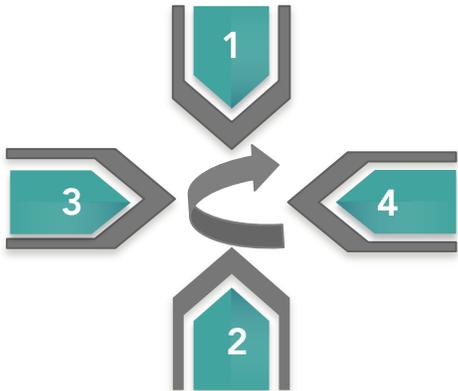
Le segment des ingrédients de base peut être attractif, mais seulement sous certaines conditions

- Que le producteur développe une importante capacité de production en volume,
- Que le producteur sache gérer ses fournisseurs (maîtrise de la gestion de la relation client).

Elle reste cependant discutable, car non seulement les substituts sont nombreux et facilement accessibles, mais la rivalité est également importante. La fidélisation des clients est possible mais pas garantie, car le pouvoir de négociation des fournisseurs (supermarchés...) reste extrêmement élevé.

3^{ème} étape : Évolution de l'attractivité du segment « ingrédient différencié »

5 Forces de Porter



BARRIÈRES À L'ENTRÉE - MOYENNES

- ❖ Comme le volume peut être réduit, il est possible d'entrer sur le marché en tant que petit producteur
- ❖ Importance des certifications (biologique, etc.)
- ❖ Accès aux canaux de distribution spécialisés
- ❖ Traçabilité et conformité aux normes

PRODUITS DE SUBSTITUTION - LIMITÉS

- ❖ Le consommateur recherche une expérience gustative, il ne remplacera les graines de sésame que par un produit capable de fournir les éléments qu'il

recherche (saveur, arôme, origine, histoire, etc.).

INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ - MODÉRÉE

- ❖ La concurrence vient des producteurs fournissant des produits avec des certifications qui ont de la valeur pour les consommateurs comme le commerce équitable, l'agriculture biologique et autres, et elle est principalement basée sur la qualité et les capacités de transformation primaire.



POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

- ❖ Pouvoir de négociation des producteurs équilibré vis-à-vis des fournisseurs

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES ACHETEURS

- ❖ Pouvoir de négociation des producteurs équilibré vis-à-vis des acheteurs, car le client désire une qualité supérieure à un prix en rapport
- ❖ Le travail de qualité de l'agriculteur est important pour l'acheteur, il sera difficilement remplaçable

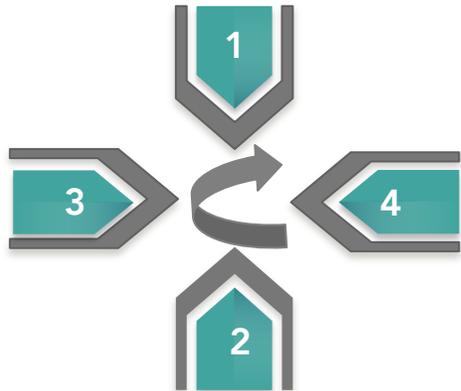


Le segment des ingrédients différenciés est attractif pour plusieurs raisons :

- Les barrières à l'entrée sont moyennes à élevées, et protègent ainsi les producteurs déjà positionnés sur ce segment de l'arrivée soudaine de nouveaux concurrents,
- D'autre part, les substituts sont peu nombreux et ne peuvent remplacer que partiellement la production différenciée. Il en résulte une intensité modérée de la rivalité, qui s'explique aussi en partie par la plus grande fidélité du client type dans ce segment.

3^{ème} étape : Evolution de l'attractivité du segment « produits finis de grande consommation »

5 Forces de Porter



BARRIÈRES À L'ENTRÉE - HAUTES

- ❖ Grande puissance de distribution (supermarchés)
- ❖ La marque constitue une barrière à l'entrée
- ❖ Qualité du conditionnement et de l'emballage
- ❖ Nécessité d'une chaîne de valeur très efficace
- ❖ Investissement dans l'image de marque et les efforts de marketing
- ❖ Obligation de fournir une qualité stable dans le temps

PRODUITS DE SUBSTITUTION - NOMBREUX

- ❖ Différents types d'huiles, de produits laitiers, de soja, de flocons d'avoine, d'amandes et de noix.

INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ - INTENSE

- ❖ Forte concentration d'entreprises
- ❖ Les acteurs sont très concentrés, de grande taille et puissants



POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

- ❖ Faible pouvoir de négociation des producteurs vis-à-vis des fournisseurs (équipements lourds)

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES ACHETEURS

- ❖ Faible pouvoir de négociation des producteurs vis-à-vis des acheteurs, car il s'agit d'un marché de masse.
- ❖ Le producteur doit se soumettre à un cahier des charges très strict pour vendre à son grand client.

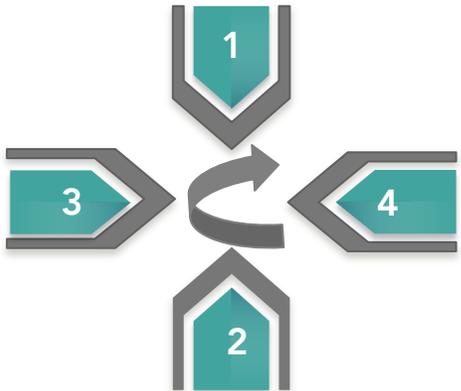


Le segment des produits finis de grande consommation peut être attractif, mais seulement sous certaines conditions

- Que le producteur lance continuellement des produits sur la base des connaissances des consommateurs et en collaboration avec les fournisseurs,
- Que la production se fasse à grande échelle,
- Il est essentiel pour le producteur de travailler avec les détaillants pour planifier, co-innover et garantir la marge et les ventes des produits en rayon.

3^{ème} étape : Évolution de l'attractivité du segment « produits de spécialité »

5 Forces de Porter



BARRIÈRES À L'ENTRÉE - HAUTES

- ❖ Comme le volume des ventes peut être réduit, il est possible d'entrer sur le marché en tant que petit producteur.
- ❖ Investissement dans les machines de transformation, dans les certifications, par exemple biologiques.
- ❖ la mise en œuvre d'un système de traçabilité efficace et le respect des normes de sécurité alimentaire
- ❖ Qualité de l'emballage et du conditionnement
- ❖ Investissement dans l'image de marque et les efforts de marketing

PRODUITS DE SUBSTITUTION - LIMITÉS

- ❖ Les variétés d'huiles ou de laits végétaux ne sont pas directement substituables car leurs bienfaits sont différents.

INTENSITÉ DE LA RIVALITÉ - MODÉRÉE

- ❖ Les hautes barrières à l'entrée signifient que les concurrents sont moins nombreux et surtout qu'ils occupent une part de marché qui laisse de la place à d'autres producteurs.



LE POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

- ❖ Un pouvoir de négociation équilibré des producteurs vis-à-vis des fournisseurs
- ❖ La production n'est généralement pas concentrée, bien qu'il puisse y avoir quelques appellations d'origine.

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES ACHETEURS

- ❖ Pouvoir de négociation moyen des acheteurs vis-à-vis des

producteurs, car le client veut une qualité supérieure et est disposé à payer des prix plus élevés

- ❖ En raison de l'importance que revêt le travail de l'agriculteur dans l'activité du commerçant, le coût de son remplacement est important
- ❖ Sur ce segment il faut vendre dans des circuits spécialisés qui sont fragmentés (moins puissants)



Le segment des produits de spécialité est attractif

- Le producteur doit utiliser des variétés améliorées et produire selon des SOP,
- Les agriculteurs doivent disposer de certifications, d'un système de traçabilité et d'une narration (story-telling),
- Importance des pratiques post-récolte, de stockage, logistique, et transformation,
- Transformation à petite échelle mais professionnelle et qualitative.

3^{ème} étape : Conclusions sur la segmentation stratégique

- Suite à l'application des 5 forces de Porter sur les 4 segments identifiés, quelques conclusions apparaissent :
 - ✓ Le segment des ingrédients de base est un segment défini par ses faibles marges et ses volumes élevés. C'est sur ce segment que se positionnent aujourd'hui la plupart des producteurs togolais.
 - ✓ 2 segments sont plus attractifs que les autres, présentant des barrières à l'entrée plus élevées car plus exigeants en termes de qualité. Le segment "ingrédient différencié" est accessible à court terme tandis que le segment "produits finis de niche" demande une transformation profonde de tous les maillons de la chaîne de valeur.
 - ✓ Compte tenu des capacités de production actuellement en vigueur au Togo et du degré de sophistication de la chaîne de valeur, la migration des producteurs vers le segment "ingrédient différencié" paraît plus réalisable.
 - ✓ Il s'agit d'un segment dont l'attractivité devrait s'accroître à l'avenir car il est porté par deux tendances de consommation croissantes : la recherche d'une expérience culinaire de qualité et la recherche d'une alimentation saine ayant un impact positif sur la santé.
 - ✓ Nous pouvons émettre l'hypothèse que le segment des ingrédients différenciés a le potentiel d'être le segment d'avenir pour le cluster.
- **Par conséquent, le segment "ingrédient de base" (segment actuel de la filière au Togo) et le segment "ingrédient différencié" (segment idéal) seront au centre des 7 prochaines étapes de notre analyse stratégique.**

3^{ème} étape : Conclusions sur la segmentation stratégique

Segment	Option			
Ingrédient	Produits de base	Même si le Togo est actuellement compétitif sur les matières premières, compte tenu de son volume, de son imprévisibilité, de sa fragmentation, ce segment n'est pas un axe de croissance. S'orienter progressivement vers la différenciation.		
	Différencié	Un segment attractif avec le plus grand potentiel de croissance du volume des exportations étant donné l'augmentation prévue de la demande mondiale qui est supérieure à la capacité de livraison.		
Produit fini	Marché de masse	La concurrence sur les marchés internationaux de masse avec des produits finis de niche est un défi majeur car elle nécessite une marque forte et des efforts de marketing locaux.		
	Niche	Bien que le marché des produits finis de niche soit très concurrentiel, les producteurs togolais peuvent, à long terme, tirer parti de leurs relations avec les distributeurs spécialisés de produits haut de gamme et d'autres distributeurs grand public disposant de sections biologiques en Europe en proposant une gamme de produits de niche différents.		



Pas à court terme

4^{ème} étape : Critères d'achat de l'acheteur avancé

INGRÉDIENT PRODUIT DE BASE

- Grands volumes (dizaines ou centaines de tonnes)
- Prix bas
- Capacité d'approvisionnement stable dans le temps

INGRÉDIENT DIFFÉRENCIÉ

- Qualité organoleptique
- Un récit crédible, étayé par des indicateurs entièrement traçables.
- Conformité de la certification
- Prix compétitif

PRODUIT FINI DE MASSE

- Grands lots de produits finis (dizaines ou centaines de milliers de produits)
- Qualité stable dans le temps
- Capacité d'approvisionnement stable dans le temps

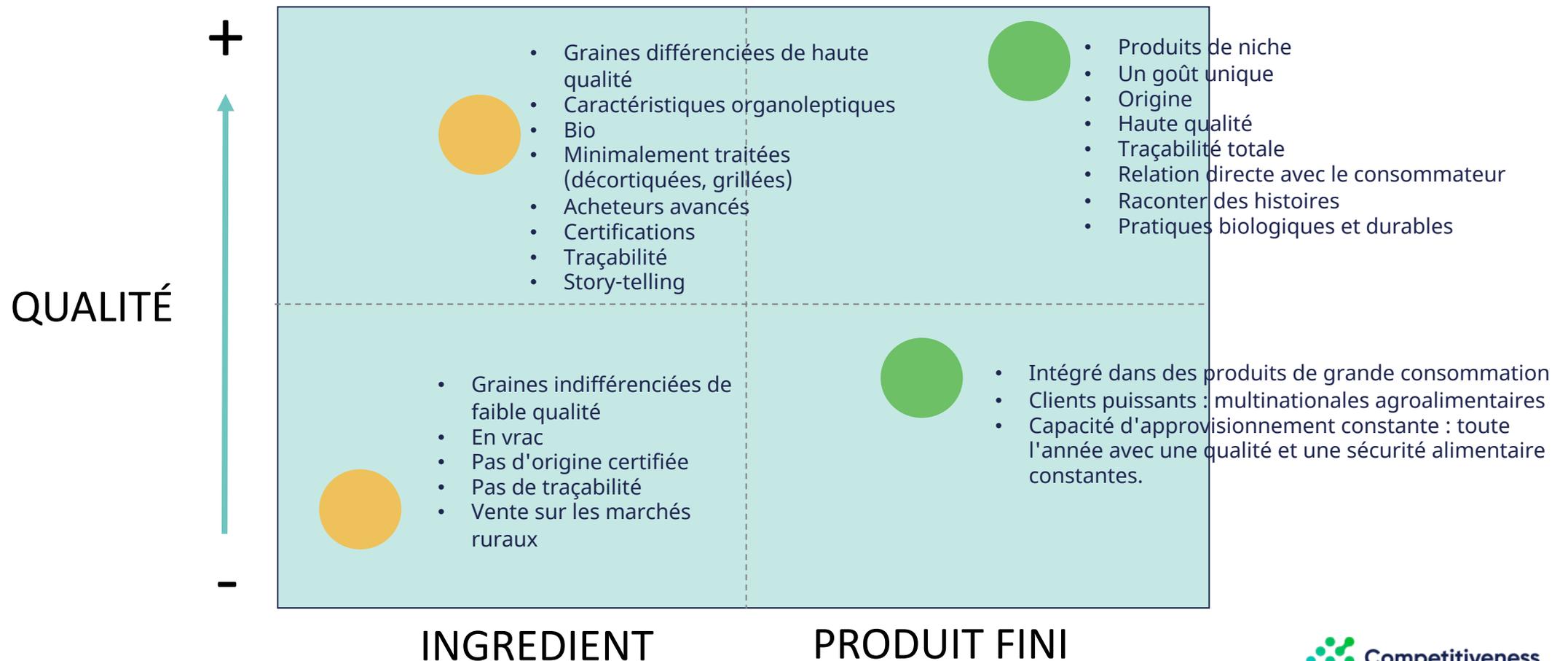
PRODUIT FINI DESTINÉ AU MARCHÉ DE MASSE

- Attributs uniques du produit : gout, origine du produit, etc.
- Méthodes de production biologique et, à moyen terme, production régénérative combinant d'autres types de cultures.
- Relation directe ou quasi-directe avec le consommateur
- Narration/récit qui communique le produit et contribue à le vendre

5^{ème} étape : Options stratégiques génériques

Il existe plusieurs façons de produire le sésame et ses produits dérivés :

- Des graines de sésame de faible qualité pour le marché national ou des graines biologiques de haute qualité pour les marchés internationaux ;
- Des produits finis pour le marché de masse ou des produits de niche pour les consommateurs haut de gamme.



6^{ème} étape : Facteurs clés de succès

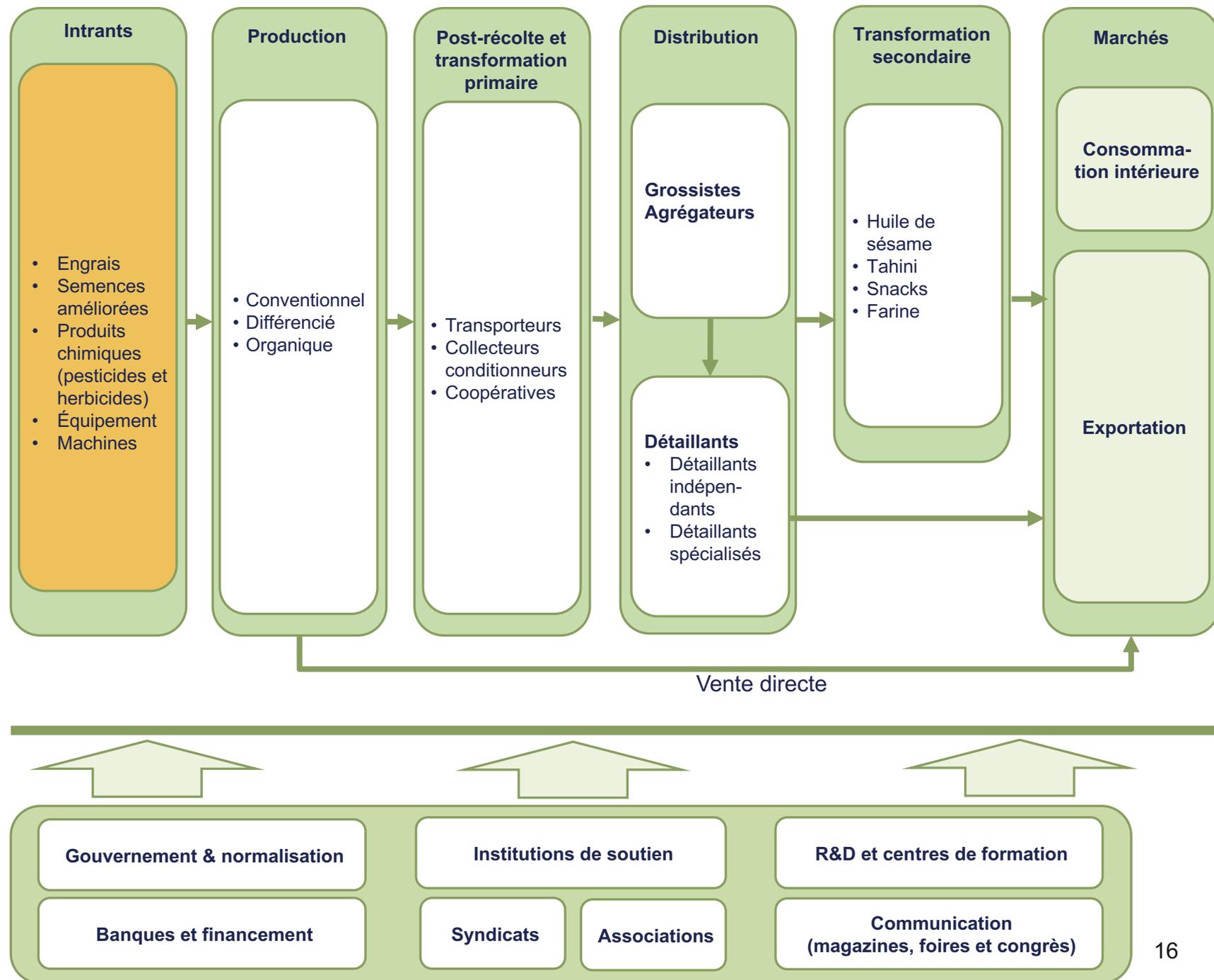
Ingrédient différencié

- Qualité élevée des semences
- Développer des relations durables, basées sur la confiance, avec de nouveaux acheteurs afin de profiter à long terme du scénario international actuel pour l'huile de sésame.
- Des récits crédibles, étayés par des indicateurs (où la déforestation et le revenu d'existence sont des éléments de base), qui sont entièrement traçables.
- Conformité de la certification
- Prix compétitif
- Amélioration des variétés pour un meilleur rendement et une meilleure résilience
- Traitement agronomique
- Lavage et stockage
- Pratiques agricoles durables
- Normes de qualité, certifications en matière de sécurité alimentaire

7^{ème} étape : Chaîne de valeur idéale

Passer de la production de grains de sésame de base à celle de graines différenciées implique :

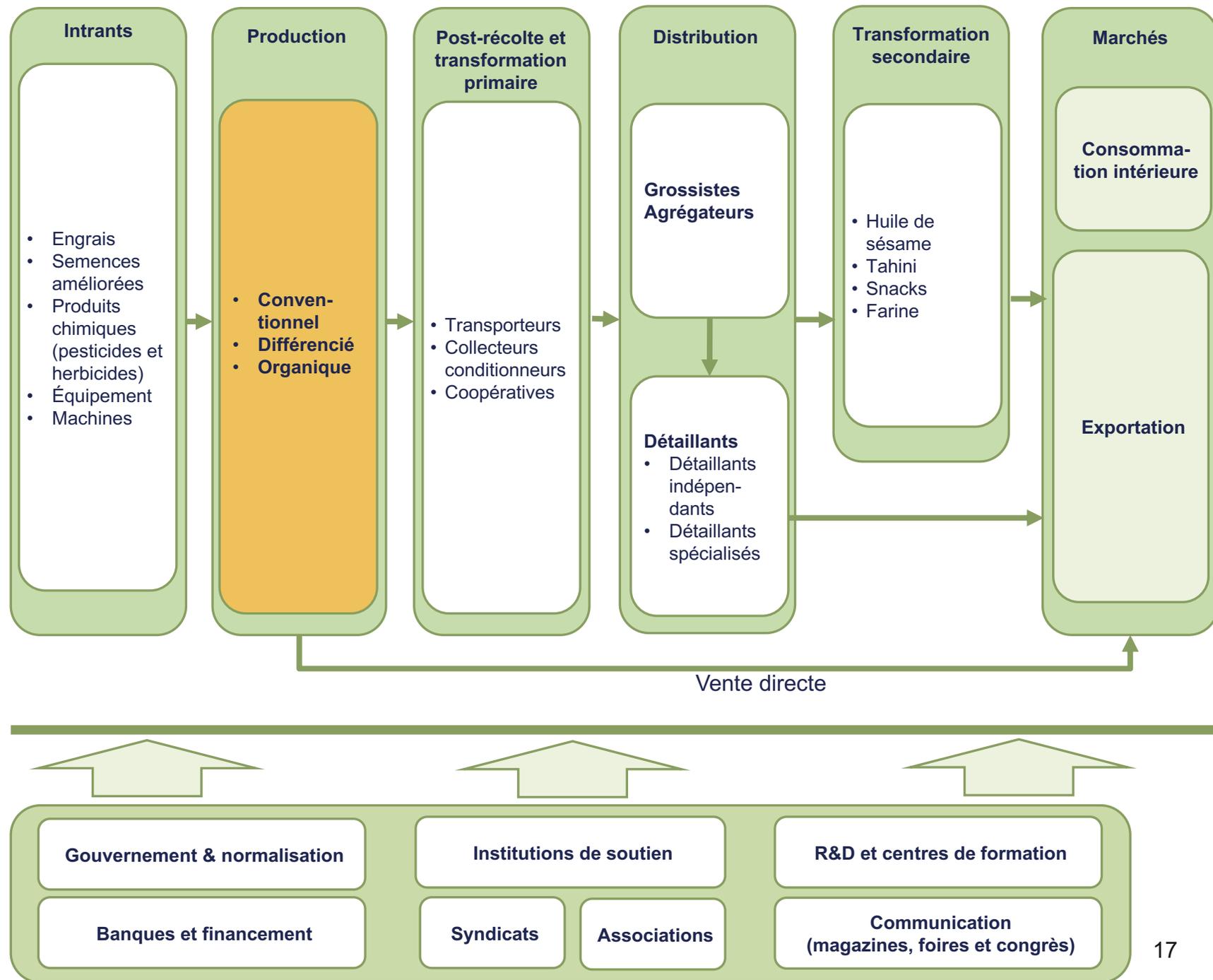
- Amélioration des variétés pour un meilleur rendement et une meilleure résilience.
- Respecter les normes biologiques pour la production : pas d'utilisation de pesticides de synthèse, utilisation d'engrais naturels, lutte naturelle contre les mauvaises herbes, etc.
- Utilisation de meilleurs équipements et outils.



7^{ème} étape : Chaîne de valeur idéale

Passer de la production de grains de sésame de base à celle de graines différenciées implique :

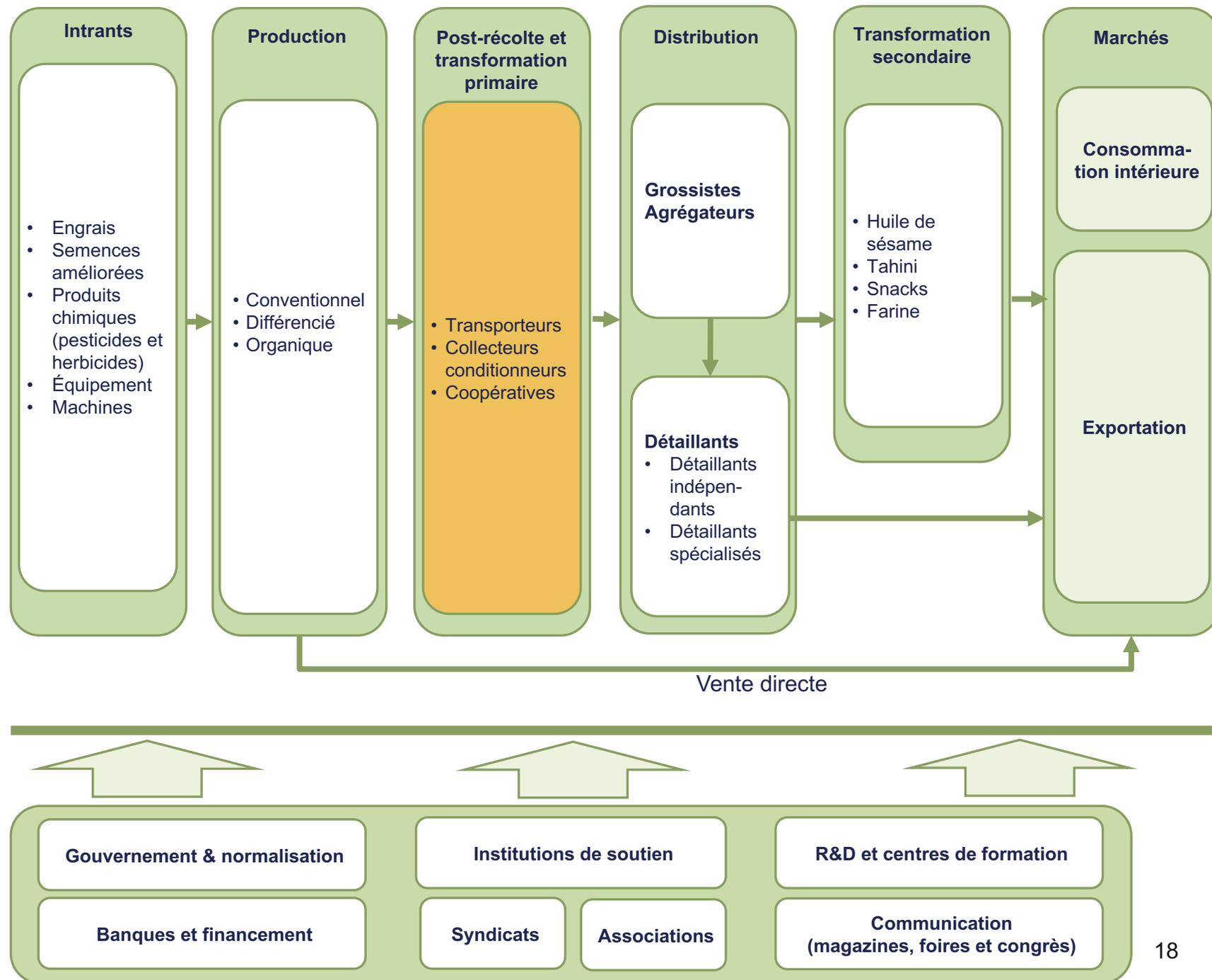
- Meilleure connaissance des manipulations agronomiques.
- Application de pratiques d'agriculture biologique à moyen terme, puis production régénérative associant d'autres types de cultures.
- Réduire l'incidence et la propagation des parasites et des maladies (aflatoxine et salmonelles).
- Respect des normes de gestion de la sécurité alimentaire.
- Systèmes agricoles alternés - combinaison de cultures de rente et vivrières.



7^{ème} étape : Chaîne de valeur idéale

Passer de la production de grains de sésame de base à celle de graines différenciées implique :

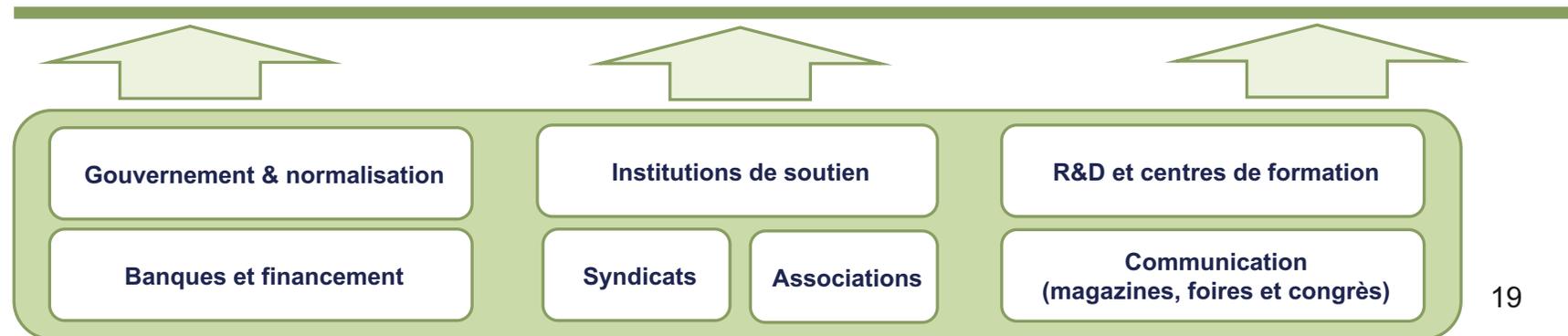
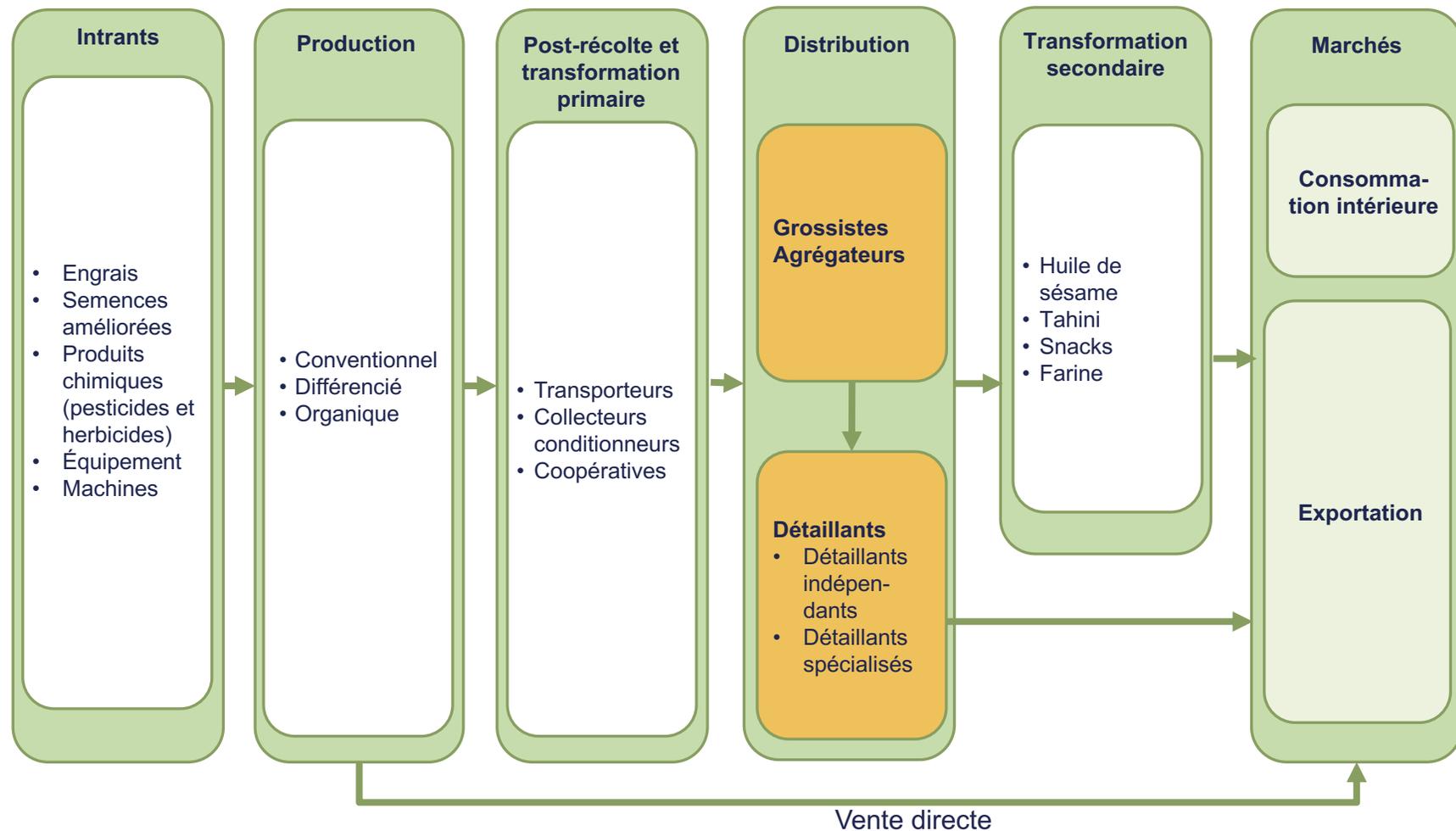
- Amélioration de la manutention post-récolte, du stockage et de la logistique vers les installations de transformation.
- Conditions de traitement primaire appropriées : nettoyage et broyage préliminaires, élimination de la peau et des pigments, lavage et séchage minutieux.
- Règles d'hygiène strictes pour le stockage et le transport : prévenir adultération et contamination par d'autres matières étrangères (poussières), installations et équipements propres.



7^{ème} étape : Chaîne de valeur idéale

Passer de la production de grains de sésame de base à celle de graines différenciées implique :

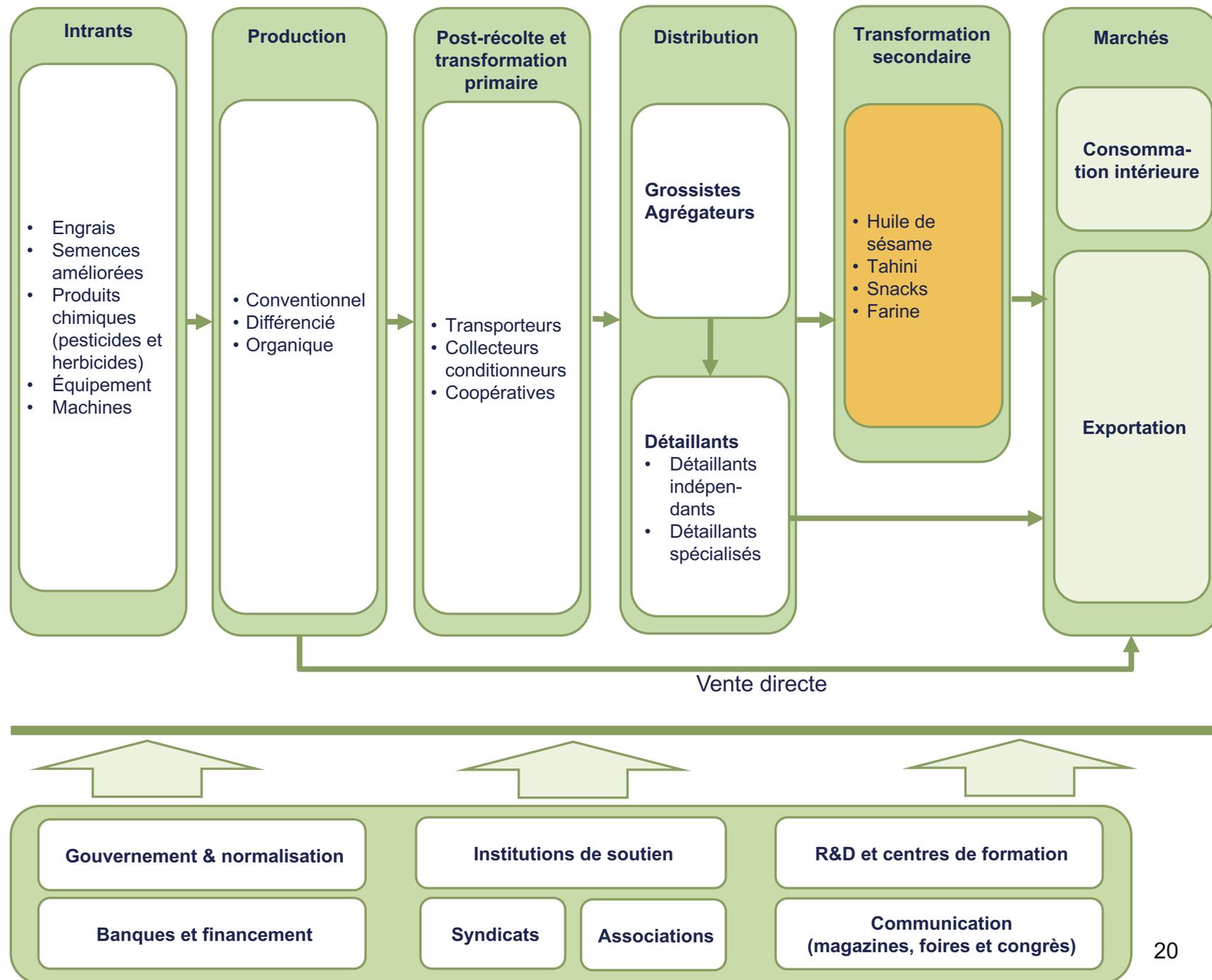
- Distributeurs et grossistes doivent être en contact avec un éventail plus large de clients, tels que les réseaux d'épiceries fines ou de magasins spécialisés, les restaurants et les hôtels gastronomiques.
- Conditions de stockage professionnelles (protection contre la lumière, la chaleur, la poussière, les parasites, etc.).



7^{ème} étape : Chaîne de valeur idéale

Passer de la production de grains de sésame de base à celle de graines différenciées implique :

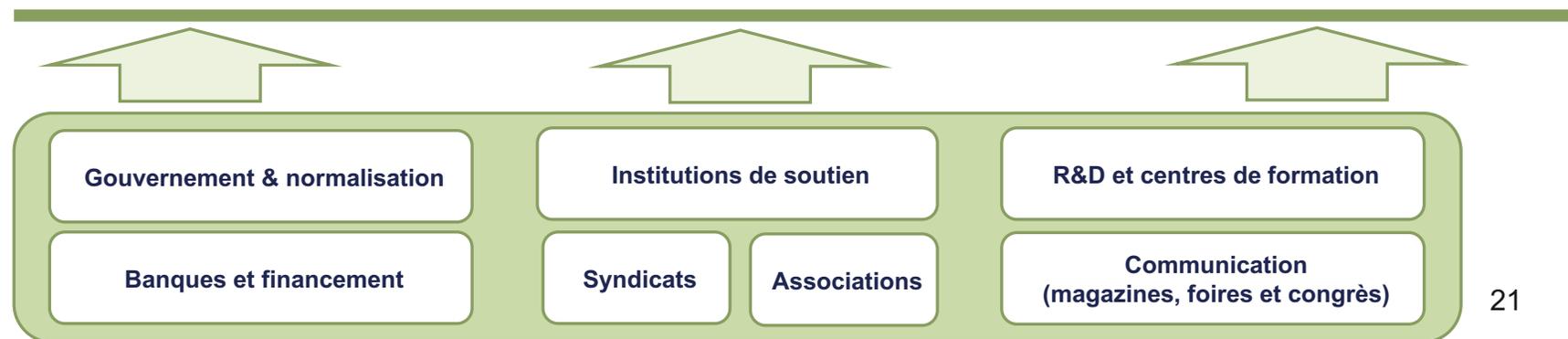
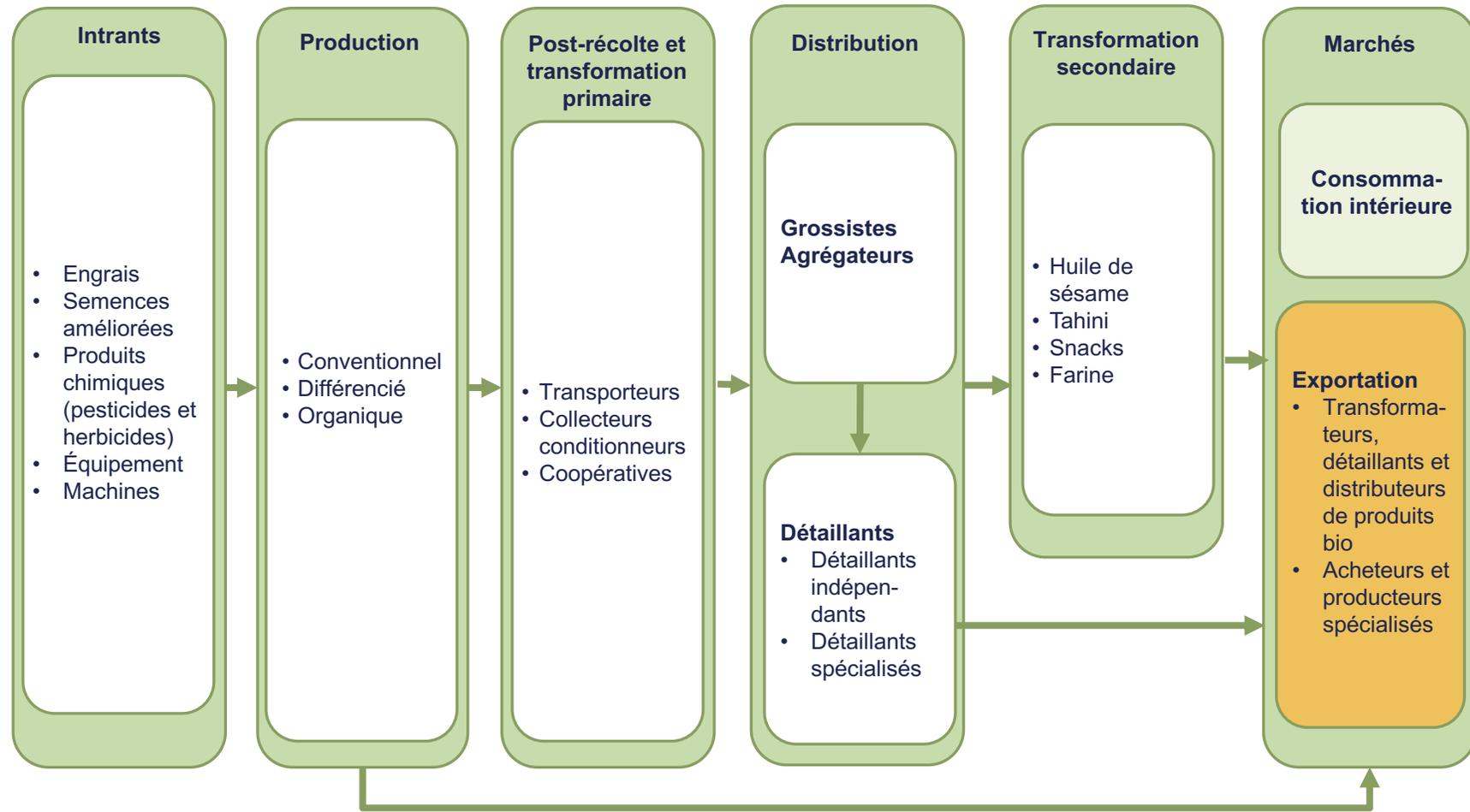
- Transformation professionnelle à petite échelle.
- Relation directe avec le consommateur pour comprendre la demande.
- Narration/récit : sur le produit, le processus ou d'autres éléments qui contribuent à vendre une histoire.
- Outils de traçabilité, y compris le story-telling et le commerce équitable.



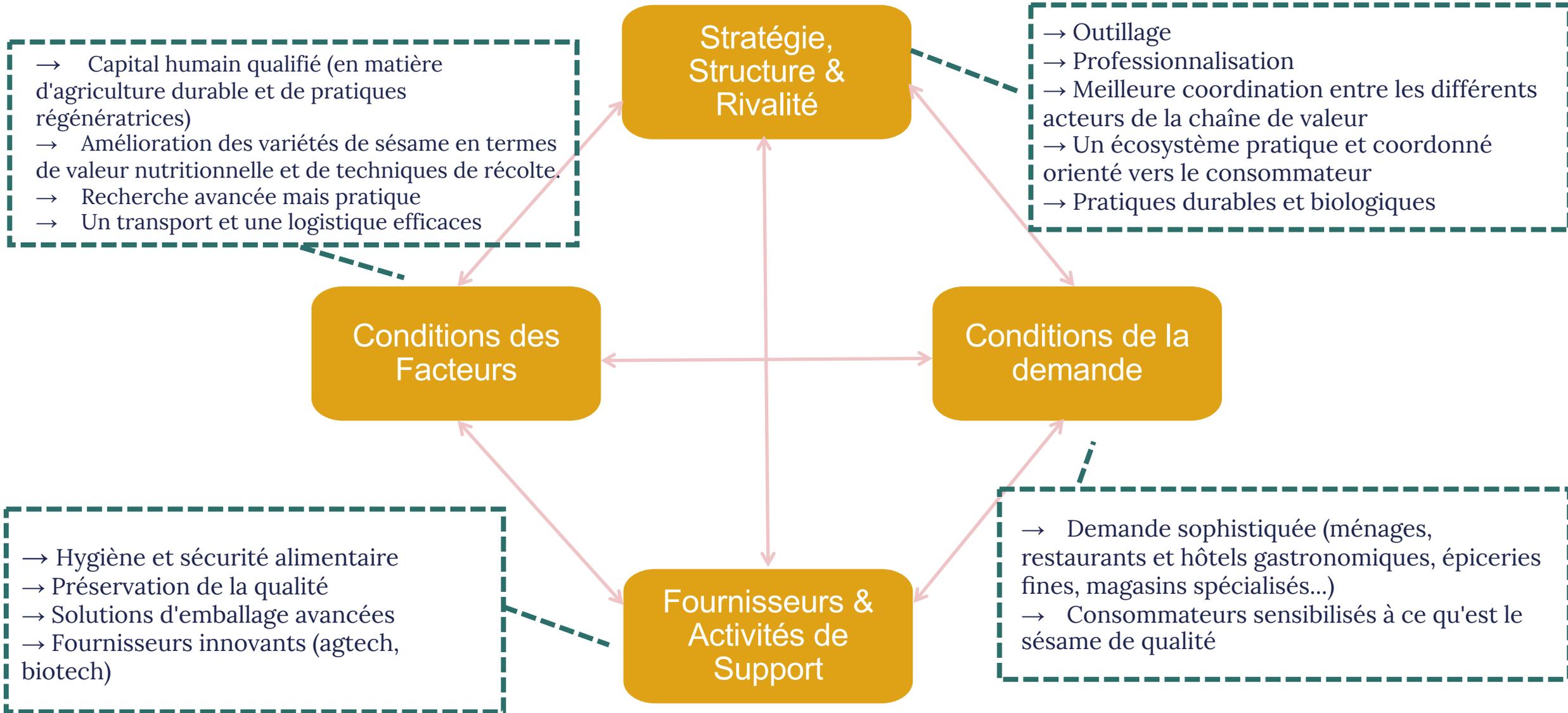
7^{ème} étape : Chaîne de valeur idéale

Passer de la production de grains de sésame de base à celle de graines différenciées implique :

- Le bio est un courant dominant, même en période de crise, la croissance des produits biologiques est stable et se poursuivra.
- La taille du marché mondial des aliments et boissons bio a été évaluée à 188,3 milliards USD en 2021 et devrait croître à un taux de croissance annuel composé de 13 % de 2022 à 2030.
- Les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés à une alimentation saine. Il existe une forte demande pour les produits végétaliens (souvent biologiques) et un marché croissant pour les produits sains riches en protéines végétales.
- Le marché mondial des aliments de spécialité est passé de 190,4 à 218,7 milliards de dollars entre 2022 et 2023, à un taux de croissance annuel composé de 14,9 %.

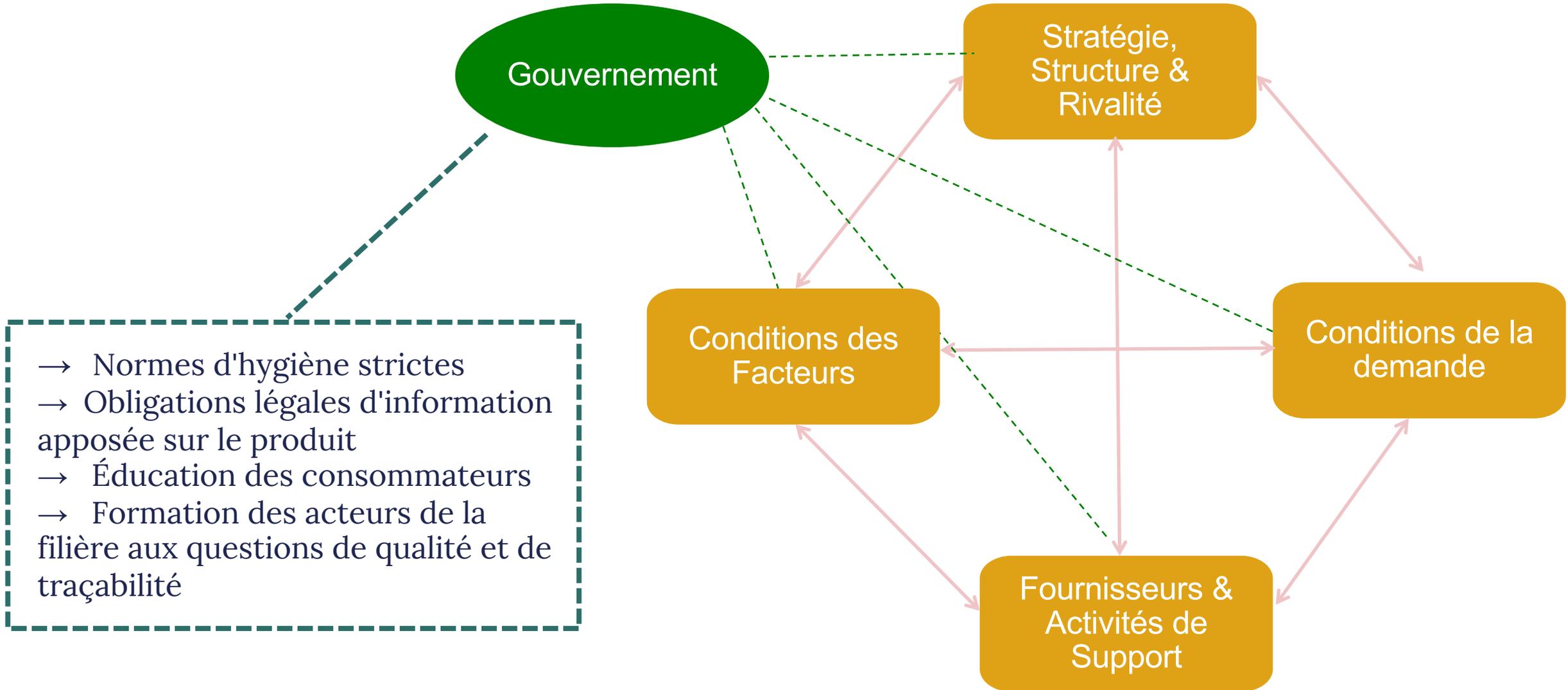


8^{ème} étape : Analyse comparative



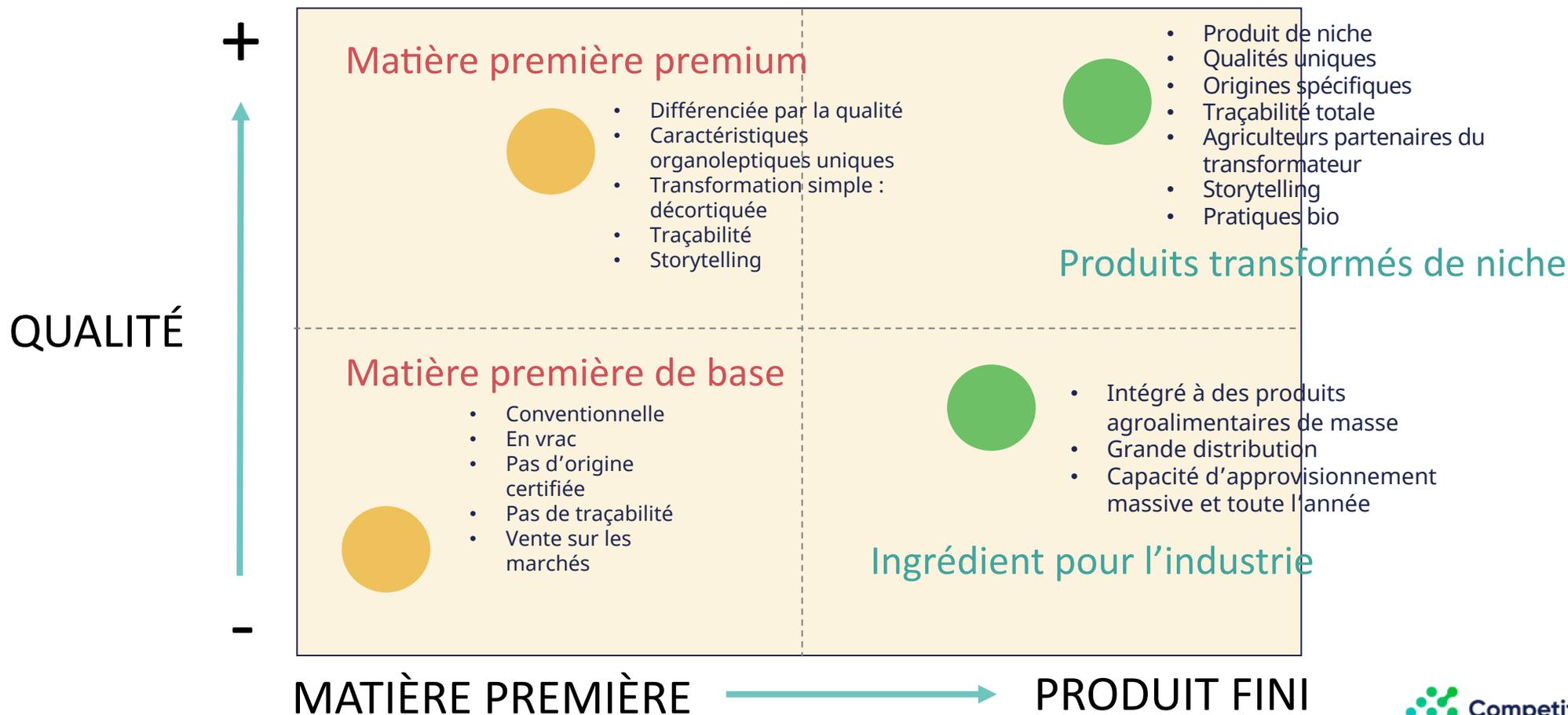
DIAMANT IDEAL

8^{ème} étape : Analyse comparative

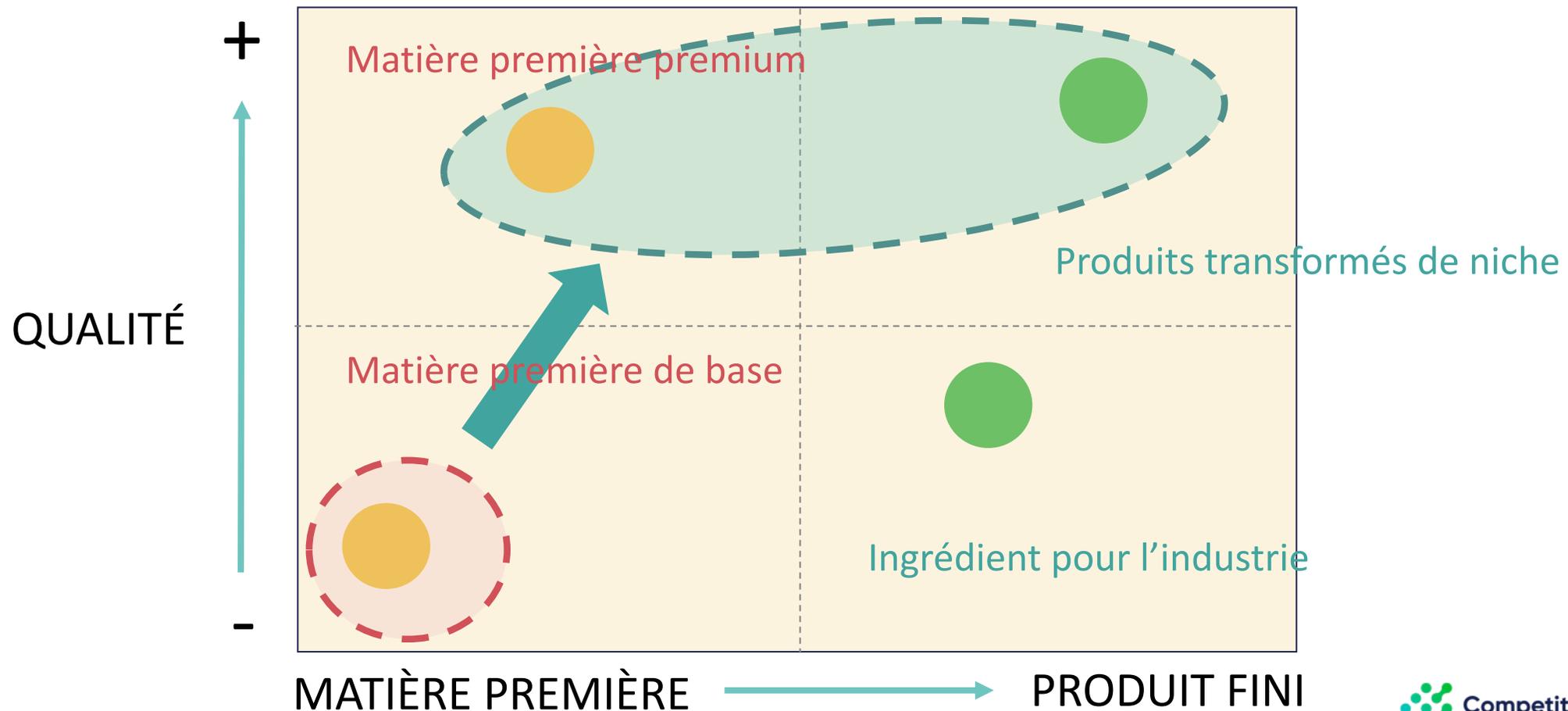


9^{ème} étape : Options stratégiques pour le cluster

Il y a plusieurs façons de produire et vendre le sésame

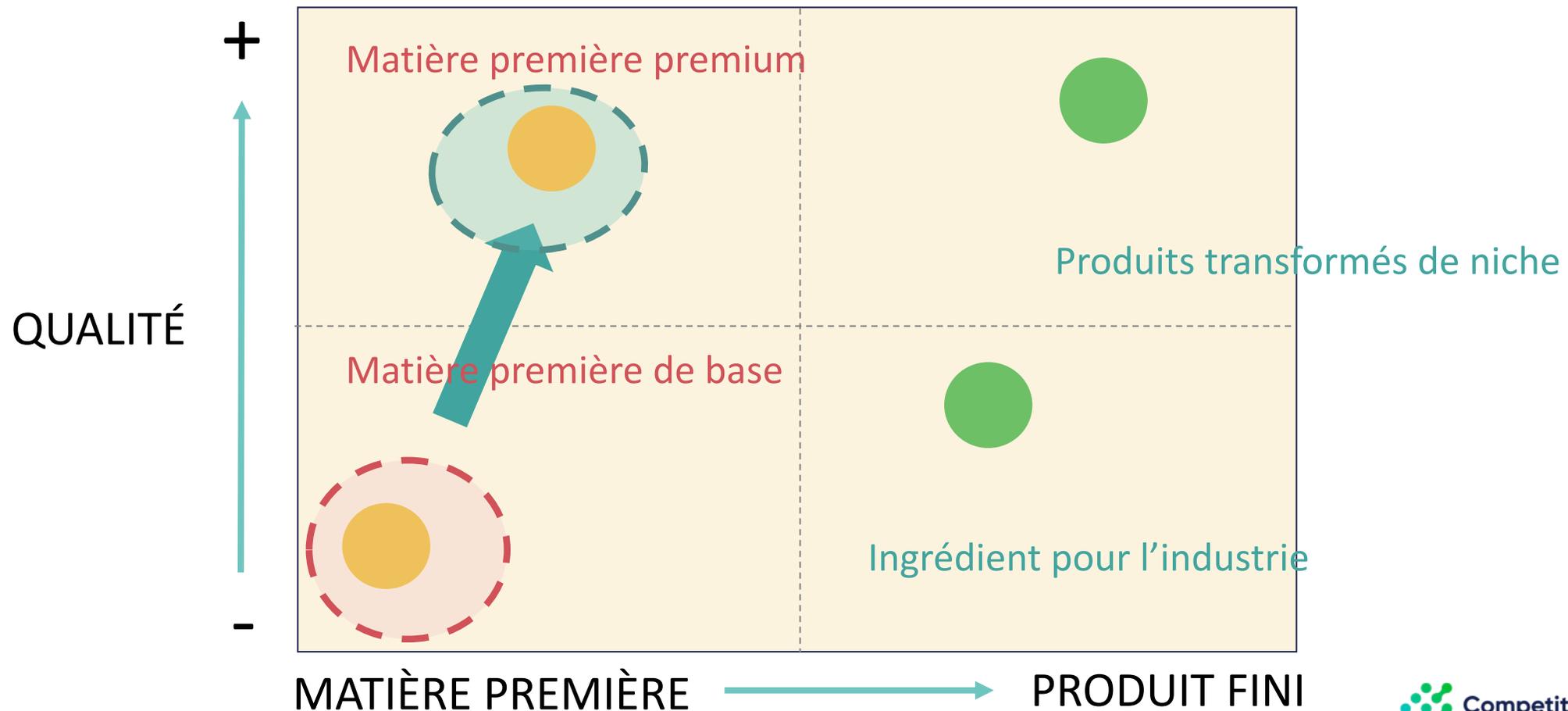


Passer de la production et vente de sésame indifférencié vers un sésame premium bio



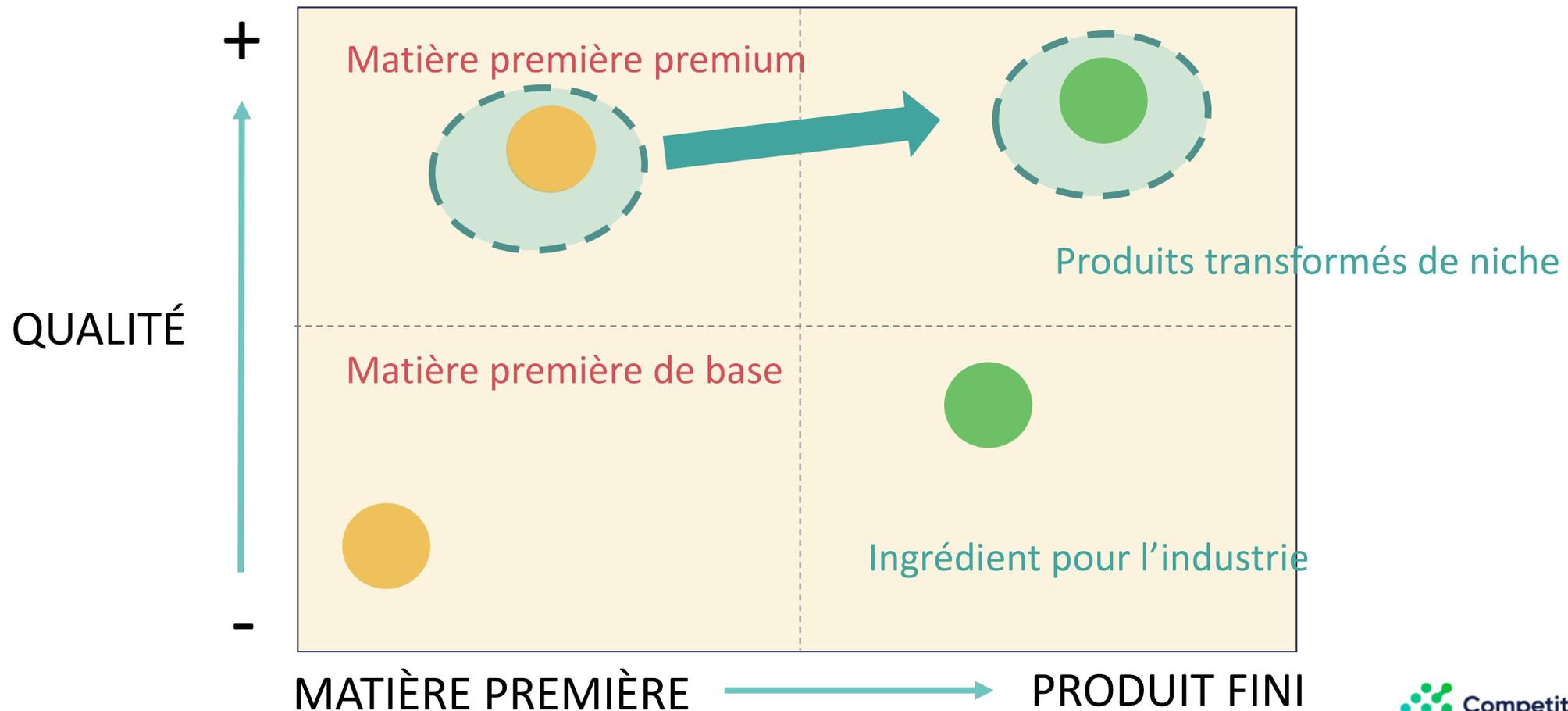
9^{ème} étape : Options stratégiques pour le cluster

Sur le COURT TERME : Améliorer la qualité de la production et établir des partenariats avec des acheteurs sophistiqués pour approvisionner le marché des graines différenciées



9^{ème} étape : Options stratégiques pour le cluster

Sur le **LONG TERME** : Relocaliser les premières étapes de transformation pour livrer des produits (semi) finis à forte valeur ajoutée sur des marchés ciblés





**3 zones d'amélioration
pour suivre cette stratégie
et renforcer
la compétitivité de la filière**

10^{ème} étape : Zones d'amélioration



1 Connexion au marché et partenariat

- Etablir un partenariat avec un ou plusieurs acheteurs avancés
- Image de marque et marketing : story-telling à destination du consommateur « conscient »
- Certifications, traçabilité et signes de qualité à l'export

2 Support aux bonnes pratiques (bio)

- Structuration de la filière : création d'une interprofession
- Elaboration d'un programme de formation et mise en place d'un programme d'équipement (POS – Procédures opérationnelles standard)
- Amélioration de la productivité grâce aux soutiens institutionnels (semences améliorées, techniques de culture, etc.)

3 Support à la transformation primaire

- Équipements pour le traitement primaire (nettoyage des graines et torréfaction)
- Formation ad hoc
- Mise en place d'un système d'accès mutualisé aux machines

CONTACT

henri.varlet@competitiveness.com
koffi.agbotame@competitiveness.com
gloria.ferrer@competitiveness.com